

## Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der "schlanken Produktion"?

Faust, Michael; Jauch, Peter; Deutschmann, Christoph

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Faust, M., Jauch, P., & Deutschmann, C. (1994). Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der "schlanken Produktion"? *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 1(2), 107-131. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345153>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Michael Faust, Peter Jauch, Christoph Deutschmann\*

Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der "schlanken Produktion"?\*\*

Der Beitrag untersucht die Folgen der gegenwärtigen Bemühungen um Bürokratie- und Hierarchieabbau im Management für die Situation mittlerer und unterer Vorgesetzter. Bezugnehmend auf die Resultate von zehn Fallstudien über mittlere und große Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie wird die These vertreten, daß die Auswirkungen der Dezentralisierungspolitiken auf die Arbeitssituation und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten mittlerer und unterer Vorgesetzter sehr viel weiter reichen als die früherer Ansätze zur Rationalisierung des Managements. Kanter (1991) Einschätzung bezüglich der "Erosion" des bürokratischen Karrieretypus wird in einem freilich modifizierten Sinn bestätigt. Der wachsende Druck auf die unteren und mittleren Vorgesetzten könnte auch Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen haben, insofern die Gewerkschaften in einen immer stärkeren Zielkonflikt getrieben werden, von dem die exklusiven Interessenorganisationen der Angestellten und Führungskräfte profitieren könnten.

The paper examines how the occupational position of middle and lower supervisors is affected by the current efforts to decentralize and debureaucratize management. Referring to case studies in ten middle and large firms in the German metal manufacturing and electrical industries, the authors argue that the effects of the implementation of "lean production" on employment and career prospects as well as on the workloads and task volumes of supervisors go far beyond those of any other former rationalization and cost cutting programs. Kanter (1991) findings about the erosion of the "bureaucratic" career type are largely, albeit in a modified sense, confirmed. The continuing pressure on supervisors may lead to changes in the German industrial relations scenario, since the unions will increasingly suffer from the trade-off between blue collar and white collar interests, while special interest groups of white collar and managerial employees might gain influence.

---

\* Christoph Deutschmann, Prof. Dr., Jg. 1946, Professor am Soziologischen Seminar der Universität Tübingen und Vorstand des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (FATK) Tübingen.

Michael Faust, Dr., Jg. 1952, wissenschaftlicher Mitarbeiter am FATK Tübingen.

Peter Jauch, M.A., Jg. 1962, wissenschaftlicher Mitarbeiter am FATK Tübingen.

Anschrift: FATK, Brunnenstraße 30, D-72074 Tübingen.

\*\* Artikel eingegangen: 2.2.94, revidierte Fassung eingegangen: 22.3.94, akzeptiert: 5.4.94.

1. Reorganisation des Managements als reflexive Rationalisierung  
"Zum ersten Mal in der Geschichte der Bundesrepublik bangen Spitzenmanager und Ungelernte gleichermaßen um ihre Arbeitsplätze", diagnostiziert Der Spiegel in einer Titelstory zu Beginn des Jahres, und die Freitagsbeilage "Karriere" des Handelsblattes fragt: "Gehören auch Sie zu den vielen Fach- und Führungskräften, deren Arbeitsplatz der Rationalisierung, dem Hierarchieabbau, dem Lean Management, einer Fusion oder der Konjunktur zum Opfer fiel?" Für die Bewältigung der dadurch ausgelösten Krisen bietet das Handelsblatt per Telefon das "persönliche Karriere-Gespräch", darunter ein "Sorgentelefon für Manager", das sich für "Sinnklärungen" zuständig erklärt. Das sind nur zwei von vielen fast schon alltäglichen Beobachtungen: Auch Manager gehören zu den Opfern der Krise und der Krisenbewältigungsprogramme, während zugleich in populärer Form die Reputation des Managements untergraben wird ("Nieten in

Nadelstreifen") - schwere Zeiten also. Bei so manchem Beobachter hält sich das Bedauern darüber in Grenzen, daß nun erstmals deutlich auch die Gruppe der hochqualifizierten Angestellten und darunter die Führungskräfte von Karriereknick, Rückstufung, Frühverrentung und Entlassung betroffen sind. Sozialer Abstieg nimmt bei anderen Beschäftigtengruppen sicherlich auch dramatischere Verläufe an. Jenseits aller emphatischer Opfer-Rhetorik wollen wir erst einmal ein genaueres Bild zeichnen, zur Klärung der Ursachen beitragen und abschließend Folgen für die industriellen Beziehungen skizzieren.

Reorganisations- und Rationalisierungsbestrebungen, die sich auf Funktionen des Managements richten, sind nicht, wie die neuere um Lean Management kreisende Debatte suggerieren mag, erst in den letzten Jahren zu beobachten. Allerdings gewannen sie gegen Ende der 80er Jahre und namentlich dann unter dem Einfluß der genannten Diskussion eine neue Dynamik und eine veränderte Stoßrichtung.

Bis in die 80er Jahre hinein hatte die Rationalisierung des Managements einen zentralistisch-strukturkonservativen Grundzug. Sie bestand im wesentlichen in der Anwendung derselben Prinzipien der Formalisierung, Bürokratisierung und Ökonomisierung, die zuvor für die Rationalisierung der unmittelbar herstellenden Arbeit auf der Grundlage des tayloristisch-fordistischen Paradigmas galten.

Einige Stichworte müssen an dieser Stelle genügen:

- Charakteristisch war die Tendenz zur Formalisierung und Bürokratisierung von Leitungstätigkeiten auf den unteren Organisationsebenen, die mit einer "Entmündigung" der unteren und zum Teil auch der mittleren Vorgesetzten in der Produktion einherging. Die sprichwörtliche - aus heutiger Sicht "erste" - Meisterkrise ist der markanteste Ausdruck dieser Entwicklung.

- Auf die Forderungen nach flexiblerer Marktreaktion, schnellerer Produktentwicklung und Markterschließung reagierten die Unternehmen überwiegend mit zentral vorgegebenen und gesteuerten geschäftspolitischen Umorientierungen, die vielfach mit organisatorischen Neugliederungen in den größeren Organisationsstrukturen der Unternehmen verbunden waren. Organisatorische Unruhe mit Verunsicherung über Aufstiegswege und zukünftige Aufgabenfelder für das Management war die Folge. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang häufig der "man in the middle"-Konflikt (vgl. Müri 1985; Wiegmann 1985) thematisiert. Die mittleren Führungskräfte waren selbst an den zentral gesteuerten geschäftspolitischen Umorientierungen und den sie begleitenden Reorganisationsmaßnahmen nicht beteiligt, mußten sie aber klaglos auch gegen Widerstreben in ihren Verantwortungsbereichen umsetzen.

- Die vielfach beobachtete forcierte Anwendung des Führungsinstruments "management by objectives" erschien dem oberen Management als probate Methode, die rasche Anpassung an veränderte Marktgegebenheiten in den Entscheidungskanälen der Organisation durchzusetzen, ohne die Strukturen der Führungsorganisation selbst zu verändern. Die Folge war aber nicht selten eine "Kumulation des Leistungsdrucks auf der Mittelstufe des Managements" (Müri 1985, S.76; vgl. auch Baethge et al. 1983, S.73)

- Die immer wieder aufgelegten Programme zur Reduzierung von Overhead-Kosten zielten darauf, ein übermäßiges Wachstum der industriellen Dienstleistungsbereiche einschließlich der Managementfunktionen (vgl. Berger 1984) zu verhindern. Obwohl die Vorgesetzten von den Auswirkungen dieser Programme meist nicht unmittelbar betroffen waren, mußten sie doch die undankbare Aufgabe übernehmen, die zentral geplanten Vorgaben zu vollziehen und mit reduziertem Personalbestand womöglich ein unverändertes Anforderungsspektrum zu bewältigen.

- Nicht zuletzt wurden in den 80er Jahren an den forcierten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien weitreichende

Erwartungen hinsichtlich der Rationalisierung von Managementfunktionen geknüpft.% Hier ist an den Einsatz von EDV-gestützten Produktionsplanungs- und -steuerungssystemen zu denken, von dem man sich unter anderem die Ausschaltung der letzten Bastionen der Meisterwirtschaft erhoffte (vgl. Mazurek 1981; Mickler 1983; Hildebrand/Seltz 1989).%

Diese in den 70er und 80er Jahren schon zu beobachtenden Bestrebungen zur Rationalisierung von industrieller Dienstleistungsarbeit und Managementfunktionen sind nun nicht einfach obsolet. Wir finden heute unter dem offiziellen Etikett Lean Management vielfach - wenn man so will mißverständene - Versuche einer einfachen Neuauflage bekannter Krisenbewältigungsprogramme, einer zyklischen Wiederkehr strukturkonservativer "Verschlankung". Mit Jürgens (1992, S. 25) könnte man knapp sagen: Alter Wein in neuen Schläuchen (vgl. auch Doleschal 1992). Dennoch beobachten wir heute als Folge der Diffusion des Leitbilds der Lean Production auch eine Rationalisierungsbewegung neuer Art in den Managementetagen, durch die die Anforderungen, der Status und die Karrierechancen von Vorgesetzten und der in indirekten Abteilungen und Stäben beschäftigten Angestellten viel stärker als in der Vergangenheit berührt werden.

Der Boden, auf dem das neue Leitbild der Lean Production entstanden ist und wirksam wird - oder vielleicht sollten wir vorsichtiger von ersten Schritten der Institutionalisierung eines neuen Leitbilds sprechen - ist die Kumulation ungeplanter Folgen jahrzehntelanger "tayloristisch-fordistischer" Rationalisierung, insbesondere die ausufernde Technisierung, Bürokratisierung, Hierarchisierung und funktionale Spezialisierung industrieller Produktion. Dem neuen Rationalisierungszugriff geht es um die Korrektur der organisationsstrukturellen Hinterlassenschaften dieser Rationalisierungstradition. Um ihn zu kennzeichnen, schlagen wir den Begriff "reflexive Rationalisierung" (Deutschmann 1989) vor: eine Rationalisierung, die ihre in jahrzehntelanger "einfacher" Rationalisierung kristallisierten Strukturen selbst einzuholen sucht.

Dieser Zusammenhang wird erst dann voll verständlich, wenn wir uns vor Augen führen, daß alle Rationalisierungsleitbilder oder -paradigmen stets selektiv sind. Sie greifen bestimmte Dimensionen der Gestaltung des wirtschaftlich-technischen Geschehens heraus und ignorieren andere. Sie führen damit zu ungeplanten Folgewirkungen, die sich in dem Maß kumulieren, wie ein bestimmtes Paradigma sich etabliert. In Phasen normaler wirtschaftlicher Entwicklung pflegen diese Folgewirkungen ignoriert oder nur kosmetisch behandelt zu werden. Irgendwann erreicht ihre Kumulierung jedoch ein für die Kapitalverwertung kritisches Ausmaß, und dann wird ein "Paradigmenwechsel" fällig. Eine solche Situation ist mit der durch Jahrzehnte tayloristischer Rationalisierung gewachsenen technisch-bürokratischen Kopflastigkeit der Organisationsstrukturen heute offensichtlich gegeben. Es ist wohl kein Zufall, daß sich erst mit dem jüngsten tiefen wirtschaftlichen Einbruch die in der internationalen Fachliteratur ja schon lange diskutierte neue Sichtweise% breitflächiger durchsetzen und als neues Leitbild auch in Deutschland auf die Tagesordnung kommen konnte.

Wie auch immer man die weitere Karriere des Leitbildes Lean Production einschätzen mag: Es nimmt die im alten Leitbild ausgeblendeten Probleme ins Visier. Es verhält sich zu ihm gewissermaßen spiegelbildlich, auch wenn es ihm nicht um einen einfachen, sondern durch den Einsatz fortgeschrittener Informationstechniken vermittelten und kontrollierten Rückbau des Taylorismus geht. Zugleich ist es aber auf andere Art selektiv, nur daß die neue Selektivität gegenwärtig nicht zum Thema gemacht wird und auch die ungeplanten Folgen noch kaum absehbar sind. Staehle (1991) hat allerdings schon auf die Gefahr der übermäßigen Verringerung von Redundanz und "organizational slack" hingewiesen, die

mit der Verschlankung einhergehen kann und mittelfristig die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen gefährden könnte. Die oben beschriebenen konventionellen Strategien zur Rationalisierung von Managementfunktionen - wie zum Beispiel die Gemeinkostenwertanalyse - waren zwar auch schon von dem Bestreben getragen, die technisch-organisatorischen Hinterlassenschaften tayloristisch-fordistischer Rationalisierung zu bearbeiten und die Unternehmen den veränderten, unabweisbar gewordenen Flexibilitätsanforderungen aus der Umwelt anzupassen. Ihr zentralistisch-konservativer Grundzug verstärkte die Kopflastigkeit der Organisation jedoch eher, statt sie zu verringern. Heute rückt demgegenüber eine strukturinnovative Variante reflexiver Rationalisierung in den Vordergrund, bei der die Führungsorganisation selbst zum Objekt der Rationalisierung wird. Ihre Hauptkennzeichen sind die Dezentralisierung der Kompetenzen innerhalb des Managements, die Rückverlagerung von Führungsaufgaben auf selbstorganisierte Gruppen in operativen Bereichen, der Abbau der Hierarchie, die Neudefinition von indirekten Abteilungen und Stabsarbeit als unternehmensinterne Dienstleistung, der "unternehmerische" Zuschnitt von Vorgesetztenfunktionen in der Linie. Damit verknüpft ist der Einbau von quasi-marktförmigen Steuerungs- und Koordinierungsmechanismen in das Unternehmen und der Abbau funktionaler Spezialisierung zugunsten von Prozeß- und Projektorganisation.

Die Elemente dieser Reorganisation wollen wir im folgenden näher beschreiben und die Wirkungen auf Arbeitssituation, Anforderungen, Status und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten der unteren und mittleren Vorgesetzten skizzieren. Sind diese Personengruppen Opfer der schlanken Produktion? Es wird uns vorwiegend um die Veränderungen der Leitungsorganisation und Anforderungsprofile gehen, die wir nur in sehr tentativer Form beschreiben können. Grundlage sind unsere Fallstudien über zehn große und mittlere Firmen der Metall- und Elektroindustrie aus dem Forschungsprojekt "Dezentralisierung von Unternehmen" (vgl. Faust et al. 1993) und daran anschließende Erhebungen aus der ersten Phase des Projekts "Interessenorientierungen unterer und mittlerer Vorgesetzter in der Industrie" (vgl. Faust/Jauch 1993). Untersuchungsfeld dieses Projektes ist nicht nur die Metall- und Elektroindustrie, sondern auch die chemische Industrie.%

Wir gehen von der Annahme einer fortschreitenden Diffusion des Leitbilds der Lean Production aus, sind uns aber bewußt, daß die Ziele und Richtungen der Reorganisation des Managements in den Unternehmen gegenwärtig noch immer umkämpft sind. Gerade die betroffenen unteren und mittleren Manager stellen nach wie vor einen beachtlichen Hort des Widerstandes gegen strukturelle Veränderungen dar. Da es uns in diesem Beitrag um eine Einschätzung mittelfristiger Folgen der Dezentralisierung des Managements geht, kann die brisante betriebspolitische Seite dieser Prozesse hier nicht ausführlich behandelt werden (vgl. Brünnecke et al. 1992; Faust et al. 1993, S.121ff; zuletzt Schirmer/ Smentek 1994). Soviel nur: Es lassen sich neue Bündniskonstellationen zwischen den betrieblichen Akteuren identifizieren, über die es gelingen mag, den organisatorischen Wandel in die skizzierte Richtung voranzutreiben. Solche erfolgreichen Koalitionen sind jedoch äußerst voraussetzungs-voll, und bei näherem Hinsehen entpuppt sich wohl so manches vordergründig erfolgreiche Verschlankungsprojekt als potemkinsches Dorf, als Fassadenkorrektur, bei der die "Hardware" der organisatorischen Formalstruktur zwar verändert wurde, die Veränderung der "Software" - die tatsächliche Neuverteilung von Kompetenzen und Verantwortung - aber ausgeblieben ist, wie das einer der von uns befragten Manager plastisch ausgedrückt hat.

Bei den betriebspolitischen Konstellationen, die den organisatorischen Wandel befördern, handelt es sich nach unseren Befunden (vgl. Faust et al. 1993, S.194f) teils um Bündnisse zwischen den Promotoren des Wandels

im oberen Management mit den operativen Beschäftigtengruppen - insbesondere in der Produktion - und den sie repräsentierenden Industriegewerkschaften und betrieblichen Vertretungskörperschaften, teils um genuin "leitbildorientierte" Koalitionen, deren Mitglieder sich aus ganz unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen rekrutieren. Die Art der im Zusammenhang mit der Restrukturierung entstehenden betriebspolitischen Bündnisse beeinflusst wiederum die interessenpolitischen Optionen der unteren und mittleren Vorgesetzten und die verbandspolitischen Optionen der Industriegewerkschaften und das Vertretungshandeln der betrieblichen Vertretungskörperschaften. Kommen im Zuge der Auseinandersetzungen um die Verschlinkung des Managements standespolitisch ausgerichtete Verbände der Führungskräfte zum Zuge, die die Vertretungsdilemmata der Industriegewerkschaften nicht teilen? Diese für die Zukunft der industriellen Beziehungen nicht unwichtige Frage soll abschließend erörtert werden.

## 2. Die wichtigsten Kennzeichen der aktuellen Reorganisation des Managements

### Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung innerhalb der Managementhierarchie

Zur Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung innerhalb der Managementhierarchie kommt es zumeist im Zuge der Einführung neuer Koordinierungs- und Steuerungsmechanismen zwischen den Untereinheiten der Organisation. Im Bereich der Produktion ist dies zum Beispiel bei der Einführung der Fertigungssegmentierung (vgl. auch Wildemann 1988; Schulte 1990a,b) oder dem continuous flow manufacturing der Fall, wobei auf die Selbstabstimmung zwischen den beteiligten Organisationseinheiten und auf quasi-unternehmerische Verantwortung der Subeinheiten gesetzt wird. Die Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung innerhalb der Hierarchie kann auch die Vorstufe zum Abbau von Hierarchieebenen darstellen (s.u.).

### Dezentralisierung von Kompetenzen auf die operativen Einheiten der Organisation

Wir unterscheiden hierbei verschiedene Formen (vgl. Abb. 1), deren jeweilige Merkmale hier nur im groben Überblick benannt werden können. Zum einen handelt es sich um echte Dezentralisierung, bei der Kompetenzen dauerhaft auf die operativen Einheiten verlagert werden. Sie kann in zwei analytisch zu unterscheidenden Formen vollzogen werden, die wir als Dezentralisierung nach dem Selbstorganisationsmodell und dem Intrapreneurmodell bezeichnen. Beide Formen haben deutlich unterschiedliche Konsequenzen für die Vorgesetzten in den Linienfunktionen und für die indirekten Bereiche, weshalb wir sie kurz skizzieren müssen.

#### Abb. 1: Formen der Dezentralisierung

Beim Selbstorganisationsmodell<sup>1</sup> werden Kompetenzen und Verantwortung aus dem bisherigen Aufgabenspektrum der Vorgesetzten und der indirekten Abteilungen unmittelbar einer weitgehend homogenen Gruppe zugewiesen. Die teilautonome Gruppe nimmt diese Aufgaben in Selbstorganisation ohne formal festgeschriebene interne Arbeitsteilung wahr oder wird allenfalls durch einen Gruppensprecher oder Koordinator moderiert. Das Spektrum der aus den indirekten Abteilungen verlagerten Aufgaben kann sehr unterschiedlich sein. Auch wenn es zu deutlichen Aufgabenverlagerungen kommt - zum Beispiel hinsichtlich der Funktionen der Fertigungssteuerung und Qualitätssicherung -, bleiben die indirekten Abteilungen doch zumeist erhalten.

Beim Intrapreneurmodell<sup>2</sup> werden Kompetenzen und Verantwortung auf einen neuen Typ des unteren Vorgesetzten übertragen, den wir in Anlehnung an den betriebswirtschaftlichen Jargon (vgl. z.B. Schmid 1987) als Intrapreneur kennzeichnen. Der Intrapreneur delegiert seine

Verantwortlichkeiten seinerseits an einen funktional ausdifferenzierten Kreis von Spezialisten in seinem Aufgabenbereich. Die Arbeitsteilung zwischen indirekten und direkten Funktionen bleibt in dieser dezentralen Organisationsform weitgehend, jedenfalls deutlicher als im Selbstorganisationsmodell, erhalten. Allerdings ist der Umfang der von der Dezentralisierung erfaßten Aufgaben oftmals deutlich höher. Die vormals in indirekten Abteilungen funktional ausdifferenzierten Tätigkeiten - wie Instandhaltung, prozeßbezogene Ingenieursaufgaben, Arbeitsplanung, Fertigungssteuerung - finden sich unter dem Dach gemeinsamer Verantwortung für ein Teilprodukt oder einen Teilprozeß wieder. Dieser Typ geht mit einer deutlicheren Reduktion des Aufgabenspektrums der verbleibenden indirekten Abteilungen einher und kann auch zur gänzlichen Auflösung von Abteilungen wie der Arbeitsvorbereitung oder Qualitätskontrolle führen.

Neben diesen Formen echter, die formalen Organisationsstrukturen verändernder Dezentralisierung unterscheiden wir zum anderen Formen paralleler, die formalen Organisationsstrukturen nicht verändernder Dezentralisierung. Darunter fassen wir alle Varianten von Qualitätszirkeln und verwandte Konzepte, aber auch zeitlich und sachlich begrenzte Dezentralisierung von Kompetenzen im Rahmen von Projektorganisation. Diese Formen, die ja schon einmal Anfang der 80er im Rahmen der ersten Welle der Japan-Rezeption große Aufmerksamkeit erregten (vgl. Brünneke et al. 1992, S.8f), erfahren gegenwärtig eine Renaissance unter dem Stichwort "kontinuierliche Verbesserung" oder "Kaizen". Sie gehen in der Praxis vielfach Hand in Hand mit Formen echter Dezentralisierung.

Abbau hierarchischer Ebenen

Der Abbau hierarchischer Ebenen geht mit der Dezentralisierung von Kompetenzen im Zuge der Einführung neuer Organisationskonzepte einher, wird aber auch unabhängig davon unter Berufung auf das Leitbild der Lean Production vorgenommen. Hierbei ist offenbar unerheblich, ob dies durch das zum Vorbild genommene japanische Modell gedeckt wird (vgl. Altmann 1992; Jürgens 1992).

Zur Illustration soll das Beispiel eines Großunternehmens aus der Automobilindustrie angeführt werden, das die Brisanz und das Ausmaß der Veränderungen veranschaulicht. Im Fall dieses Unternehmens wurden drei Hierarchieebenen durch Verschmelzung bisheriger Abstufungen in einer neuen Führungsorganisation eingespart, wie Abbildung 2 zeigt.

Abb. 2: Reorganisation der Führungsorganisation am Beispiel eines Automobilwerkes

Zur Verdeutlichung der personellen Auswirkungen kann folgende Zahlenabgabe dienen: In einem großen Produktionswerk bedeutete die Verschmelzung der Ebenen der Fachbereichsleiter und der Hauptabteilungsleiter zur neuen Ebene der Center-Leiter die Reduktion des Führungskräftebedarfs auf dieser Ebene um 30, von bislang rund 60 auf nun rund 30 Positionen. Auf der darunterliegenden Ebene waren noch deutlich mehr Positionen betroffen. Im Rahmen der Umsetzung der neuen Führungsorganisation kam es vereinzelt zu Anhebungen, etwa wenn ein ehemaliger Hauptabteilungsleiter zum Center-Leiter wurde. In der größeren Anzahl der Fälle jedoch "war es ein Verdrängungswettbewerb nach unten", wenn auch die Absenkungen unter Beibehaltung des "Besitzstandes" vorgenommen wurden. So findet sich heute eine nicht unbedeutende Anzahl ehemaliger Hauptabteilungsleiter auf der Ebene der Abteilungsleiter wieder. Ferner gab es aber auch bisherige Führungskräfte auf der Ebene der Hauptgruppenleiter und Gruppenleiter, die die Integration zur Position des Teamleiters nicht überdauert haben und unter "Besitzstandswahrung" zum Sachbearbeiter ohne Führungsverantwortung abgestiegen sind. "Es war ein schierer Verdrängungswettbewerb", lautet die Situationsdeutung eines Beteiligten.

Abbau produktionsnaher indirekter Bereiche, technischer und planender Stäbe und von Dienstleistungsbereichen

Der Abbau der indirekten Bereiche und Stäbe geht auf zwei Ursachen zurück. Zum einen ist er die Folge der Dezentralisierung von Kompetenzen in die operativen Einheiten und der Reintegration von bislang geteilter Verantwortung in die Linienverantwortung der operativen Einheiten. Dies ist - wie erwähnt - in den Reorganisationsfällen nach dem Intrapreneurmodell besonders ausgeprägt und kann dort bis hin zu Auflösung indirekter Abteilungen gehen. Zum anderen erfolgt die Reduktion indirekter Bereiche und von Dienstleistungsstäben im Zuge einer allgemein kritischeren Durchleuchtung von "Overhead" und der "Dienstleistungstiefe", die auch mit einer teilweisen Externalisierung von Dienstleistungen einhergehen kann.

Organisatorische Maßnahmen zur Überwindung der Gräben zwischen den traditionell ausdifferenzierten Funktionsbereichen

Hier geht es um die Veränderung der umfassenderen Organisationsstrukturen, in erster Linie um die stärkere Integration der ausdifferenzierten Funktionsbereiche Produktion, Entwicklung/Konstruktion und Vertrieb/Marketing. Es handelt sich um eine Reihe unterschiedlicher Maßnahmen, die alle das gemeinsame Ziel der Beschleunigung von Innovationen, der verbesserten Markt- oder Kundenorientierung der Produktentwicklung und der Kostensenkung haben. Sie führen zu einer Relativierung, teilweise auch zu einer Überwindung der funktionalen Arbeitsteilung auf Unternehmensebene. Zu nennen ist das Konzept der Divisionalisierung, die verstärkte Bedeutung von Projektorganisation bei der Implementation von Produkt- und Prozeßinnovationen, die Einrichtung von Auftragsleitstellen zur besseren Abstimmung zwischen Fertigung, Entwicklung/Konstruktion und Vertrieb/Marketing, die insbesondere bei kundenauftragsbezogener und kundenspezifischer Produktion eine Rolle spielen. In einzelnen avancierten Modellen, die aber wohl nur in kleineren Unternehmen Bedeutung haben, wird der Grundgedanke bis hin zur Auflösung der funktionalen Arbeitsteilung in Form von integrierten "Kundengruppentteams" oder zur Dominanz der Projektorganisation gegenüber der funktionalen Organisation getrieben.%

Das Prinzip der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen und des unternehmerischen Zuschnitts der Subsysteme und Führungsaufgaben

Die beschriebenen organisatorischen Veränderungen werden vielfach von der Maxime der internen "Kunden-Lieferanten-Beziehungen" und des "unternehmerischen" Zuschnitts der Subsysteme der Organisation und deren Führungspositionen getragen. Durch die Einführung quasi-marktförmiger Steue-



rungsmechanismen im Inneren der Organisation wird ein veränderter, nicht-bürokratischer Koordinierungsmodus angestrebt.

Als Folge sind weitreichende Veränderungen vor allem im Verhältnis der unmittelbar wertschöpfenden Abteilungen zu den indirekten Bereichen zu erwarten. Der "unternehmerische" Zuschnitt der Führungsaufgaben in der Linie und das Prinzip der Kunden-Lieferanten-Beziehungen führen zu einer Neudefinition der verbleibenden indirekten Bereiche und Stäbe als "Dienstleister" für die eigentlich wertschöpfenden Prozesse (vgl. Faust et al. 1993, S.95ff). Diese "Dienstleistungsbereiche" müssen nun ihr Angebot nach Umfang, Qualität und zeitlicher Verfügbarkeit an den Anforderungen der direkten Bereiche ausrichten, sie sind für Qualität, Umfang und Kosten ihrer Dienstleistungen in ganz anderer Weise als früher rechenschafts- und begründungspflichtig, ihre personellen und sachlichen Ressourcen können sogar unmittelbar von internen "Aufträgen" - nach marktgängigen Verrechnungspreisen bemessen - abhängig gemacht werden. Die Dienstleistungen müssen schließlich qualitativ und kostenmäßig mit externen Angeboten mithalten, auf die die direkten Abteilungen nunmehr in Konkurrenz zu den internen Angeboten zugreifen können. So steht nicht mehr nur die Fertigungs-, sondern auch die Dienstleistungstiefe zur Debatte.

In dem schon erwähnten Fall eines Großunternehmens aus der Automobilindustrie wurden die direkten und indirekten Bereiche - im hauseigenen Sprachgebrauch - nach der "Center-Philosophie" umorganisiert. Die Produktionsbereiche - etwa der Rohbau, das Preßwerk, die Montage, die Lackiererei - bekamen die "absolute Kompetenz"; sie wurden quasi zu einem "Unternehmen im Unternehmen". Der jeweilige Center-Leiter soll so agieren, wie es der berühmte kleine, erfolgreiche, bewegliche Unternehmer am Markt tut. Hinsichtlich der Kompetenzen wurden den Centers bisher getrennte indirekte Funktionen - wie die Arbeitswirtschaft, die Planung und Instandhaltung/Wartung - unterstellt. Die Center haben eigene Kostenverantwortung. Dies wird ihnen nicht zuletzt durch Konkurrentenvergleiche (Benchmarking) mit anderen Herstellern beziehungsweise mit alternativen Anbietern - soweit das in Frage kommt - nachdrücklich nahe gebracht. So wird organisationsintern Markt simuliert. Die Center bekommen über die Methode der Zielvereinbarung zentrale Kostensenkungsziele gesetzt. Die Kostenverantwortung beinhaltet auch die Möglichkeit, bisher im Umlageverfahren überwältigte Kosten der unternehmensinternen Dienstleistungen abzuweisen. Dies wird durch ein verändertes Verhältnis zwischen den Produktions- und Dienstleistungsbereichen, die ebenfalls in Centern organisiert werden, ermöglicht. Die Dienstleistungszentren können auf lange Sicht nur diejenigen Personalressourcen halten, die ihnen über sogenannte Leistungsvereinbarungen von den Produktionscentern abgenommen werden. Ferner haben die Produktionscenter die Möglichkeit, Dienstleistungen auch über den Markt zu beziehen (Fremdbezug). Die nicht durch Leistungsvereinbarungen gesicherten Kapazitäten werden einem strengen Kalkül unterworfen. Das Gros der Dienstleistungen, das nicht über Leistungsvereinbarungen gesichert werden kann, entfällt entweder - zumindest auf mittlere Sicht - oder muß von den Dienstleistungszentren selbst durch auf dem Markt akquirierte Kapazitätsauslastung gesichert werden. Damit wird ein sich selbst steuernder Mechanismus der "Verschlankung" der Dienstleistungsbereiche installiert.

Soweit die Skizze der Hauptlinien der Reorganisationsprozesse. Ob mit den skizzierten Entwicklungslinien ein neuer "one best way" der Organisationsgestaltung, Steuerung und Koordinierung von Unternehmen etabliert wird, ist, wie wir schon angemerkt haben, alles andere als ausgemacht, auch wenn die neuen Konzepte teilweise mit missionarischem Eifer vorgetragen werden und die Betriebswirtschaftslehre gemeinsam mit der Beraterzunft die legitimatorische Begleitmusik liefert. Auch bei dieser Form der Rationalisierung ist mit perspektiventypischen

Verzerrungen, mit der Ausblendung von Problemen und nicht beabsichtigten Folgen zu rechnen.

3. Veränderter Führungskräftebedarf, Wandel der Anforderungsstrukturen und des Status von Vorgesetzten und der Karrieremuster im Management  
Nachdem wir die gegenwärtig abschätzbaren strukturellen Veränderungen skizziert haben, geht es nun um die zu erwartenden Folgen für die Führungskräfte. Für die Vorgesetzten auf der unteren und mittleren Ebene und für den potentiellen Führungsnachwuchs ergeben sich - Differenzierungen nach Funktionsbereichen und Ebenen klammern wir hier aus - folgende Hauptveränderungen:

Verringerung von Beschäftigungs- und Aufstiegsmöglichkeiten in Führungspositionen durch den Abbau von Hierarchieebenen  
Die Verengung der Karriere- und Beschäftigungschancen kann sowohl auf die Verkürzung der Hierarchie in der Linie als auch auf den Abbau von Stabsbereichen beziehungsweise deren bisheriger Binnendifferenzierung zurückgehen. Solche Maßnahmen können mit Rückstufung, Versetzung oder dem Ausscheiden - zumeist über Frühverrentung - von bisherigen Führungskräften verbunden sein. Unabhängig von individueller Betroffenheit verringert sich der Spielraum für Aufstieg in den traditionellen Bahnen für Führungskräfte der unteren und mittleren Ebenen und für "Führungsnachwuchskräfte". Dieser Effekt erhält durch die anhaltende wirtschaftliche Krise besondere Brisanz. Kompensationsmöglichkeiten dieser Struktureffekte durch Wachstum sind - gegenwärtig jedenfalls - in den allermeisten Wirtschaftszweigen ausgeschlossen.

In avancierten Reorganisationsprojekten werden von Beteiligten gravierende Veränderungen der Aufstiegsmöglichkeiten konstatiert, die einen scharfen "Verdrängungswettbewerb" auslösen: "Eine gute Nachwuchskraft (...) kann sich in seiner Struktur mit einem Blick auf das Organigramm ableiten, ich kann hier ohne Netz und doppelten Boden auf dem Hochseil turnen, ich werde nichts, es sei denn, es stirbt einer. (...) Eine ganze Reihe von fähigen, jungen Nachwuchsleuten auf der Sachbearbeiterebene müssen feststellen, daß sie nie mehr Teamleiter werden können."

Veränderte Anforderungen an Führungskräfte der Linie

Auf der unteren und mittleren Ebene kommt es zu veränderten Anforderungsstrukturen an Führungskräfte der Linie. Dies betrifft in besonderer Weise die untere Führungsebene in der Produktion (vgl. auch Bungard 1990). Es lassen sich zwei Entwicklungsrichtungen erkennen. Sie sind in der praktischen Erprobung, betriebspolitisch umkämpft und noch keinesfalls festgeschriebene Optionen, die sichere Orientierung bieten. Dort, wo Vorgesetztenpositionen nach dem Intrapreneurmodell mit ganzheitlicher, quasi-unternehmerischer Verantwortung zugeschnitten werden, kommt es in den Linienpositionen zu einem deutlichen Zugewinn an Kompetenzen und Verantwortung. Die Vorgesetztenpositionen der Linie werden vor allem gegenüber den indirekten Bereichen, Planungs- und Unterstützungsstäben aufgewertet. Die sprichwörtliche Stab-Linien-Konkurrenz (vgl. Mintzberg 1983) um Kompetenzen und Status wird ein gutes Stück weit zugunsten der Linie entschieden.

Die veränderten Anforderungsprofile in diesen Positionen können aber ein auf höherem Niveau reproduziertes Kompetenz-Verantwortungsdilemma begründen. Insbesondere lassen sich Überforderungsprobleme durch eine neuartige Bündelung von Belastungen erkennen, die zum Teil auf die ungewohnten Anforderungen und somit auf Qualifikationsdefizite, mehr noch aber auf die Problematisierung der eingeübten Denk- und Verhaltensmuster zurückzuführen sind. Die geteilte Verantwortung zwischen Linienfunktionen und indirekten Bereichen und Stäben hatte in der Vergangenheit entlastende Wirkung, wenn sie auch zumeist eher als Beschränkung der Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten der Linienmanager thematisiert wurde. Der gegenwärtig erkennbare Zug zum "Generalisten" und "Intrapreneur" führt vor Augen, daß ungeteilte Verantwortung eben auch als Belastung wirken kann.

Die höhere Autonomie bei der Gestaltung und Führung des eigenen Verantwortungsbereichs ist in diesen Positionen meist mit einer Setzung härterer Zielmargen von oben her verknüpft, an deren Erreichung die Vorgesetzten gemessen werden. In Verbindung damit werden zum Teil neue Vergütungssysteme eingeführt, die stärkere leistungsabhängige Komponenten beinhalten.

In den Betrieben zählen solche neuen Führungsfiguren mit "unternehmerischer Verantwortung" nach allgemeiner Wahrnehmung eindeutig zu den Gewinnern der Reorganisationsprozesse (vgl. Faust et al. 1993, S. 88ff).

Das drückt sich vor allem in dem Ende der "Entmündigung" gegenüber den Expertenstäben und den Dienstleistungsbereichen aus, die nach eigener Wahrnehmung einen massiven Machtverlust hinnehmen müssen. Sie müssen sich auf die "neue ungewohnte Rolle auf der Oppositionsbank nach einem Regierungssturz in der Wahlnacht" einstellen und werden "von den Pfründen der Macht vertrieben", wie es einer der Befragten ausdrückte. Auf der anderen Seite leben die Intrapreneure "gefährlicher". Sie seien zwar - wird berichtet - "zunächst erfreut über die gewonnene Freiheit und die Möglichkeiten, Kompetenzen und Einflußgrößen". Gleichzeitig müssen sie aber nun "immer stärker daran denken, daß sie die Ergebnisse jetzt allein vertreten dürfen". Ihnen werde zunehmend bewußt, daß "ein wachsender Prozentsatz (ihrer) Sondervergütung ergebnisabhängig wird. Und manche haben bereits jetzt vor dieser Situation auch Ängste". Auf die Positionsinhaber kommen erhebliche Lernanforderungen und auch ungewohnte Belastungen durch die ungeteilte Verantwortung zu, Anforderungen, mit denen sie aufgrund ihres bisherigen Werdegangs in den alten Strukturen nicht immer vertraut sind.

Dort, wo die operativen Einheiten nach dem Selbstorganisationsmodell umgestaltet werden, ergibt sich für die unteren Vorgesetzten eine deutlich andere Akzentsetzung. Dies läßt sich am besten für den Funktionswandel der Meister beschreiben. Eine zweite Meisterkrise ist hier das Stichwort (vgl. Faust et al. 1993, S. 83ff). Die Erosion der Funktion und des Status des Meisters erfolgt, anders als bei der klassischen Meisterkrise, durch die Dezentralisierung von Kompetenzen "nach unten" (vgl. auch Fischer 1993; Freimuth 1988; Bargmann 1984). Dort, wo die Meisterposition in der Vergangenheit durch den Abzug von Kompetenzen "nach oben" schon ausgehöhlt wurde, wird diese Entwicklung besonders brisant. Zu denken ist hier vor allem an die Montagebereiche der Massenproduktion in Automobil- und Elektroindustrie. Hier ergänzen sich die Wirkungen der neuen Meisterkrise "von unten" und die der "alten" Meisterkrise "von oben".

Die Veränderung der Anforderungsstruktur hat für die Meister zwei Seiten. Auf der einen Seite müssen sie sich von einem nicht unbedeutenden Teil ihres alltäglichen Aufgabenspektrums verabschieden. Sie sollen sich auch von ihrem traditionellen Führungsverhalten lösen, das weithin auf einem Verständnis der Führungsaufgabe als Anweisung und Kontrolle ruhte. Auf der anderen Seite sollen sie komplexe neue Anforderungen erfüllen, die vor allem darin bestehen, die dezentralen Einheiten zur Selbstorganisation zu befähigen. Moderator, Koordinator und Motivator der selbstorganisierten Gruppenprozesse sind die gebräuchlichen Stichworte. Hierbei sehen sich die Führungskräfte oftmals mit erheblichen sozialen Lernzumutungen konfrontiert. Sie sehen sich zugleich der Gefahr ausgesetzt, sich in dem Moment selbst überflüssig zu machen, in dem sie erfolgreich diese neuen Anforderungen erfüllen und die Selbstorganisation der Gruppen funktioniert. Diese Befürchtung scheint nicht aus der Luft gegriffen, da gerade auch in diesem Bereich die Ausdünnung der Hierarchie angestrebt wird.

Auswege aus diesem Dilemma werden teilweise darin gesucht, dem Meister neue Aufgaben zuzuweisen, für die bislang andere Stellen - höhere Führungsebenen, indirekte Bereiche, Dienstleistungsstäbe - zuständig waren. Dies bringt die Meister in Konkurrenz zu anderen betrieblichen Bereichen, die ebenfalls um ihre zukünftige Stellung in den neuen Strukturen ringen. Es gibt vielfältige Hinweise darauf, daß verunsicherte und überforderte Meister zu Gegnern und Bremsern der Organisationsentwicklung werden, sei es daß sie im traditionellen Aufgabenverständnis befangen bleiben, sei es, daß sie in den neuen Strukturen keine Zukunft für sich sehen. Sie werden dadurch nicht nur der ihnen zugedachten Rolle als Beförderer und Moderatoren des organisatorischen Wandels nicht gerecht, sondern eher zum "Innovationshemmnis" (Bargmann). Dadurch beschleunigen sie womöglich die

Wahl von Lösungen, die auf eine völlige Abschaffung ihrer eigenen Position hinauslaufen.

Veränderte Anforderungen an Führungskräfte in indirekten Abteilungen und Stäben

Ferner werden, wie oben ausgeführt, Kompetenzen und Verantwortung in den verbleibenden indirekten Bereichen, technischen Stäben und zentralen Dienstleistungsstäben neu zugeschnitten. Diese Entwicklung stellt die Führungskräfte dieser Bereiche vor ganz neue Herausforderungen. Sie müssen Verkäufermentalitäten und -fähigkeiten entwickeln, wo sie noch zuvor mit der Abnahme nahezu jeder "wissenschaftlich", mit Expertenautorität begründeten Dienstleistung im internen Verbund rechnen konnten. Nach innen, gegenüber den eigenen Mitarbeitern, müssen sie einen oftmals schmerzlichen Prozeß des Abbaus der Abteilungen und des Umlernens organisieren, so daß ihre Führungsaufgaben sich ausdehnen, konfliktreicher, sozial und emotional belastender werden. Sie müssen mit einem deutlichen Macht- und Statusverlust im Unternehmen zurechtkommen und ihre bisherigen Aufstiegs- und beruflichen Entwicklungsvorstellungen überprüfen, vielfach auch von ihnen ganz Abschied nehmen. Als Alternative zum bisherigen Aufgabenverständnis steht ein unternehmerisches Selbstbild zur Debatte, sei es beim internen Dienstleistungsmarketing, sei es bei der marktorientierten Weiterentwicklung und externen Vermarktung des eigenen Dienstleistungsangebots.

Dieser Wandel wird vielfach von der Auslagerung ganzer Dienstleistungsbereiche und deren rechtlicher und wirtschaftlicher Verselbständigung begleitet. Dienstleistungen aus Ingenieurbereichen, dem Personalwesen und der Informationsverarbeitung sind hierfür erstrangige Kandidaten. Durch die angestrebte Reintegration von Aufgaben und Verantwortung, die bislang von professionalisierten Personalabteilungen wahrgenommen wurden, in die Hand des Linienvorgesetzten, wird zum Beispiel die Personalabteilung zu einem Brennpunkt des Geschehens (vgl. Faust/Jauch 1993, S. 36f; Reiß 1993).

Erosion der konventionellen Karrieremuster

Die Erosion der überkommenen fachorientierten Karrierewege resultiert aus den beschriebenen Reorganisationsprozessen und der Neudefinition der Anforderungsstrukturen. Neue stabile Aufstiegskanäle sind nicht in Sicht. Für die gegenwärtige Situation ist in erster Linie eine grundlegende Verunsicherung über die zukünftigen Karrieremuster kennzeichnend, die ein Befragter mit dem Bild der "rotierenden Kompaßnadel" treffend charakterisierte, mit der der hoffnungsfrohe Nachwuchsmanager konfrontiert sei.

Der Abbau von Hierarchieebenen und der dadurch ausgelöste verringerte Führungskräftebedarf führt zu einem Verdrängungswettbewerb um die verbleibenden Führungspositionen. Insbesondere wird die Konkurrenz um die Besetzung von Managementstellen zwischen akademisch Qualifizierten und im Unternehmen aufgestiegenen, nicht-akademisch gebildeten Anwärtern angeheizt.

In besonderer Weise sind die traditionellen Aufstiegsmöglichkeiten von Facharbeitern betroffen. Gekappt werden sowohl die Chancen des Aufstiegs in indirekte Fachfunktionen als auch in die reduzierten Meisterbereiche. Dort wo das Anforderungsprofil an die unteren Führungsfunktionen deutlich anspruchsvoller wird (wie im Fall der Figur des "Intrapreneurs"), treten die klassisch ausgebildeten Industriemeister in einen nahezu aussichtslosen Konkurrenzkampf mit Ingenieuren. Der organisatorische Wandel trifft hier mit dem schon länger zu beobachtenden Angebotsdruck höherqualifizierter Beschäftigter und der "Akademisierungstendenz" zusammen (vgl. Baethge et al. 1993; Drexel 1991; Fischer 1993). Bezüglich des traditionellen Facharbeiteraufstiegs bewahrheitet sich wohl die ahnungsvolle Aussage von Lutz aus dem Jahre 1987 über den "Fallencharakter der neuen Produktionskonzepte für die Facharbeiter (vgl. Lutz 1987, S. 206).

Generell verliert das bürokratische Karrieremuster, der als "Schornsteinkarriere" apostrophierte Aufstieg in der jeweiligen Fachfunktion, an Bedeutung. Flexible Wechsel zwischen Führungsaufgaben in der Linie, Projektleitungsfunktionen und Fachfunktionen, gegebenenfalls auch Wechsel in ausgelagerte, selbständige Unternehmen und Auslandsmobilität bei verstärkten Bemühungen um die Globalisierung der Unternehmen sind die neuen Muster, auf die sich Führungskräfte und potentieller Führungsnachwuchs einstellen müssen.

Rosabeth Kanter hat in einer 1991 veröffentlichten Untersuchung, die sich mit vergleichbaren Entwicklungen beschäftigte, die These vertreten, daß zukünftig die Bedeutung von "professionellen" und "unternehmerischen" ("entrepreneurial") Karrieremustern zunehmen wird, während die Bedeutung bürokratischer Karrieremuster abnehmen werde (vgl. ebd., S.75f). Diese These verdient weitere Beachtung. Sie trifft wohl in besonderer Weise für Großunternehmen zu, bei denen das bürokratische Karrieremuster eine besondere Bedeutung hatte. Dort sind auch die deutlichsten Krisenwahrnehmungen zu beobachten. Wir würden aber den Akzent etwas anders setzen. Der Neuzuschnitt von Anforderungen legt die Vermutung nahe, daß es zu einer neuen Mischung von "unternehmerischen" und "professionellen" Karrieremustern kommt. Die rein professionellen Karrierewege werden nach unserem Eindruck eher an Bedeutung verlieren. Die Veränderung der Aufstiegsmuster stellt für die hier in den Blick genommenen Gruppe der unteren und mittleren Vorgesetzten eine große Herausforderung dar. Nicht nur, daß bisherige Gewißheiten oder begründete Hoffnungen über den beruflichen Werdegang schwinden, sondern auch, weil die neuen Anforderungen an Qualifikation und Persönlichkeit so widersprüchlich sind: Solide Fachkenntnisse, breites Weltwissen und auf beiden Feldern lernfähig; durchsetzungsfähig und entscheidungsstark (Typ "einsamer Jäger") und zugleich anpassungsfähig, kooperativ, integrierend, teamfähig (Typ "fürsorgende Mutter") und was der Kennzeichen mehr sind (vgl. Weber 1993). Diese Anforderungen lesen sich in den von Weber skizzierten "Diskurs über den 'neuen Manager'" ein, der "Veränderungen des Männlichkeits- und Managementkonzepts (nicht unbedingt des Verhaltens realer Männer und Manager), die unter anderem auch eine Reintegration feminisierter Qualifikationen beinhalten", widerspiegelt (ebd., S.226). Reale Selektionsprozesse, die sich an einem solchen Bild des "neuen Managers" orientieren, fördern - so ist zu vermuten - Persönlichkeiten, die die wechselnden Anforderungen wie in einem Maskenspiel, in einem dauernden Prozeß der Selbstinszenierung und Selbstmanipulation bewältigen. (vgl. Jackall 1988, nach Weber 1993, S.226).

Die Verunsicherung der organisationsinternen Vorgesetztenrollen trifft auf eine Situation, in der das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen durch die vielzitierte Erosion gesellschaftlicher Autoritätsmuster ohnehin seine selbstverständliche Strukturierung eingebüßt hat. Weder das Modell der bürokratischen Autorität, noch das der Autorität qua Fachkompetenz, noch schließlich das durch die gesellschaftliche Entwicklung längst diskreditierte paternalistische Leitbild können mehr Orientierung bieten. In dem Maße, wie ihre Rolle ihre normativen und kognitiven Konturen verliert, wachsen die Anforderungen an das subjektive "Charisma", die soziale Lern- und Integrationsfähigkeit der Vorgesetzten - und mit ihnen die Gefahr der Überforderung.

4. Industriegewerkschaften und Betriebsräte im Vertretungsdilemma - die Chance der Standesorganisationen? Ein Ausblick

Untere und mittlere Vorgesetzte in der Industrie - Opfer der schlanken Produktion? Ein einfaches "Ja" auf die selbstgestellte Frage verbietet sich nach dem Bisherigen wohl von selbst, wenn auch deutlich geworden sein sollte, daß die beschriebenen reflexiven Rationalisierungsprozesse auch "Opfer" im engeren Sinn des Wortes - ausgemusterte und gescheiterte Führungskräfte - hervorgebracht haben. Soweit wurde uns aber auch vor

Augen geführt, daß wir es nicht mit einlinigen Veränderungen der Anforderungen an Führungskräfte, ihres Status und ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zu tun haben. Je nach bisherigen Funktionsbereichen, aber auch nach der Art des Reorganisationsmodells können deutliche Differenzierungen festgestellt werden. Ferner ist zu erwarten, daß die beschriebenen Veränderungen der Anforderungsstruktur und der Karrieremuster durch die Führungskräfte unterschiedlich bewertet werden. Für die individuellen Sicht- und Verarbeitungsweisen spielt der jeweilige biographische Hintergrund - Berufsausbildung, Geschlecht, Alter, familiäre Situation sind einige der wichtigsten Variablen - eine entscheidende Rolle. Es ist zu vermuten, daß ein und derselbe Aufgabenzuschnitt - zum Beispiel der des skizzierten Intrapreneurs - und die neuen Karrieremuster, die Flexibilität und Belastbarkeit fordern, aber auch neue Entfaltungschancen bieten, einmal als Chance und Herausforderung und ein anderes Mal als Überforderung und Belastung oder gar als drohendes, vorzeitiges Karriereende interpretiert werden können. Unsere bisherigen Erhebungen zeigen, daß ein großer Teil der von den Veränderungen betroffenen Vorgesetzten diese zumindest ambivalent und ein nicht unerheblicher Teil sogar als deutliche Gefährdung ihrer Position beurteilt. Eine wichtige Frage ist, welche Optionen des individuellen und kollektiven Interessenhandelns aus der Sicht der jeweiligen Gruppen daraus erwachsen. Hierbei spielen die Angebote der Interessenorganisationen, der Verbandsorganisationen und betrieblichen Vertretungskörperschaften, eine nicht unerhebliche Rolle, da durch diese die Handlungsmöglichkeiten mit strukturiert werden. Aber auch umgekehrt: Je mehr die betroffenen Führungskräfte ihre Interessen artikulieren, desto mehr kann dies auch zu Veränderungen im Kräftefeld der Akteure im System der industriellen Beziehungen führen. Hypothesen über diese Zusammenhänge sollen abschließend skizziert werden.

Die Restrukturierung des Managements stellt insbesondere die traditionellen Industriegewerkschaften - für unseren Untersuchungsbereich die IG Metall und IG Chemie - vor ein Vertretungsdilemma. Auf der einen Seite haben sie im Rahmen ihrer Interessenpolitik den Anspruch formuliert, sich den hochqualifizierten Angestellten und darunter auch den Führungs- und Führungsnachwuchskräften zu öffnen. Insbesondere die für Angestellte zuständigen Abteilungen der Gewerkschaften fordern eine "zielgruppenorientierte Interessenpolitik". Sie soll sich der Anliegen jener unterproportional vertretenen, aber in der Gesamtbelegschaft immer wichtiger gewordenen Beschäftigtengruppen anzunehmen, um von dem Stigma einer reinen Arbeiterorganisation wegzukommen (vgl. auch Baethge et al. 1993). Andererseits bilden die Arbeiter (insbesondere die Facharbeiter) und, unter den Angestellten, die aus diesem Bereich in die technischen Büros und in die unteren Führungspositionen (Meister) Aufgestiegenen weiterhin den Kern der Mitgliedschaft und bestimmen auch die Problemwahrnehmungen und Politik der betrieblichen Interessenvertretungskörperschaften.

Eine erste Linie der Interessendifferenzierung tut sich zwischen den Gruppen der Produktionsarbeiter, die potentiell von den betrieblichen Reorganisationsprozessen profitieren, und den von Kompetenz- und Statusverlust bedrohten Angestellten in den technischen Büros sowie - je nach betrieblichem Reorganisationsmodell - den Meistern auf. Diesem Interessenkonflikt widmen sich die Industriegewerkschaften und Betriebsräte noch am ehesten. Sie versuchen ihn zu entschärfen, indem sie beispielsweise nach Lösungen suchen, die es ermöglichen, den Kompetenzverlust der Meister gegenüber selbstorganisierten Gruppen durch eine Kompetenzerweiterung nach oben auszugleichen. Dabei handeln sie sich aber Interessenkonflikte mit anderen Beschäftigtengruppen aus dem Angestelltenbereich (Techniker, Ingenieure) ein. Zum einen geht es hierbei um die Besetzungsregeln und Aufstiegsmöglichkeiten für Führungspositionen, zum anderen um die Kompetenzverteilung zwischen

technischen Büros und Linienpositionen. Ferner favorisieren die Industriegewerkschaften und ihre Betriebsräte den bürokratie- und hierarchieabbauenden Grundzug der Reorganisationsprojekte, über den die unmittelbar wertschöpfenden Bereiche im Unternehmen gestärkt werden. Dies bringt sie aber ebenso in Konflikt mit den in indirekten Bereichen und Stäben tätigen Angestellten und Führungskräften, teilweise auch mit den Beschäftigten in den Funktionsbereichen des Unternehmens außerhalb der Produktion.

Ein ausgewogenes Konzept der Interessenvertretung ist nicht in Sicht. Zielgruppenorientierte Politik entpuppt sich als nur scheinbarer Ausweg, da ja auch bei einer neuen Zielgruppen einbeziehenden Interessenrepräsentation nicht einfach deren jeweils formulierte Anliegen gegenüber der Unternehmensleitung aufgegriffen werden können, sondern diese mit konträren Interessenlagen anderer Beschäftigtengruppen abgeglichen werden müssen.

So ergibt sich das Dilemma, daß zwar einerseits die Repräsentation neuer Angestelltengruppen unter langfristigen organisationspolitischen Gesichtspunkten (vgl. auch Baethge et al. 1993) zum Programm erhoben wird, andererseits aber in der praktischen Betriebspolitik die tatsächliche Mitgliederstruktur und die traditionelle Kultur der Interessenvertretungspolitik dominieren. Die betriebliche Interessenvertretung ist - so unser Eindruck - voll und ganz damit beschäftigt, Interessenkonflikte zwischen den Arbeiterbelegschaften in den Fabrikhallen und Werkstätten und den aufgestiegenen Facharbeitern in den technischen Büros abzumildern sowie allenfalls die Frage nach den zukünftigen Aufstiegswegen aus dem Arbeiterbereich zum Thema von Interessenpolitik zu machen. Andere Gruppen aus dem Angestelltenbereich und insbesondere die Interessen von Vorgesetzten oberhalb der Meisterebene sind der Aufmerksamkeit und Reichweite der Interessenpolitik der Industriegewerkschaften und der von ihnen dominierten Betriebsräte weitgehend entzogen.

Die betriebspolitischen Koalitionen, die den Reorganisationsprojekten oftmals gegen Widerstände im mittleren Management zum Durchbruch verhelfen, bringen gewerkschaftlich dominierte Betriebsräte zudem vielfach in die Rolle des neuen Rationalisierungszugriffs mit tragenden "Co-Managern" (Müller-Jentsch 1988). Aus der Sicht der Verlierergruppen kann ein so agierender Betriebsrat nur als Gegenpartei identifiziert werden. Dieses Dilemma der Gewerkschaften könnte Wasser auf die Mühlen der auf die Interessenvertretung hochqualifizierter Angestellter und Führungskräfte spezialisierten Standesorganisationen leiten, die ohne Rücksicht auf konkurrierende Interessen deren Anliegen vertreten können. Dort, wo solche Organisationen - wie der "Verband angestellter Akademiker und Leitender Angestellter der chemischen Industrie" (VAA) - traditionell eine große Rolle spielen, wird deren Position eher noch aufgewertet. Die Voraussetzungen in der Chemischen Industrie scheinen diesbezüglich gar nicht so schlecht zu stehen. Zum einen ist der VAA im Bereich der außertariflichen Angestellten die unangefochtene stärkste Organisation - er hat rund 28 000 Mitglieder bei einer geschätzten Zahl von 68 000 außertariflichen Angestellten. Der VAA hat sich seit den 70er Jahren sukzessive für Nicht-Hochschulabsolventen geöffnet (z.B. graduierte oder Fachschulingenieure). Insgesamt hat der VAA also einen beachtlichen Teil der (höheren) außertariflichen Angestellten, darunter insbesondere der Führungskräfte organisiert. Zum anderen ist er spätestens in den 80er Jahren davon abgegangen, allein zu den Aufsichtsrats- und Sprecherausschußwahlen anzutreten. Zumindest in den Großunternehmen der Branche tritt er mittlerweile verstärkt auch zu den Betriebsratswahlen an. Angesichts dieser Bedingungen besteht in der Großchemie die Möglichkeit, daß die im Zuge der beschriebenen Reorganisationsprozesse aufbrechenden Interessendifferenzierungen innerhalb der betrieblichen Interessenvertretungsorgane in einer Frontstellung zwischen der



"Gewerkschaft der Führungskräfte" und der "Arbeiter"-Gewerkschaft Ausdruck finden.

Wo sich, wie vielfach in der Metallindustrie, der zuständige Mitgliedsverband der "Union Leitender Angestellter" (ULA), der "Verband angestellter Führungskräfte" (VAF), nicht vergleichbar etablieren konnte, könnten Standesorganisationen erstmals Gewicht bekommen. Generell dürfte der Politik der Sprecherausschüsse größeres Gewicht für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen zukommen.%

Nach unseren ersten Eindrücken stellen die beschriebenen Rationalisierungsprozesse auch die Interessenorganisationen der Führungskräfte vor neue Aufgaben. Verbände wie der VAA kamen in der Vergangenheit meist um harte Interessenkonflikte mit den Geschäftsleitungen und Vorständen herum und konnten sich auf die Verteilung von Zuwächsen für ihre Klienten konzentrieren. Es ist keineswegs entschieden, ob die "Gewerkschaften der Führungskräfte" die organisationspolitischen Optionen nutzen können, die wir skizzierten. Auch ist noch nicht abzusehen, ob und in welchem Umfang neue Gruppen von hochqualifizierten Angestellten und Führungskräften ihre Anliegen überhaupt an solche Interessenorganisationen herantragen. Dennoch ist es wohl notwendig, die Arena der Akteure im System der industriellen Beziehungen weiter zu fassen, als dies bisher üblicherweise geschieht.

#### Literatur

Altmann, N. (1992): Japanische Arbeitspolitik - eine Herausforderung? In: HBS/IGM (Hg.): Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Baden-Baden, S. 24-34.

Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1993): Zum Wandel von Berufsperspektiven und sozialen Interessenlagen von hochqualifizierten Angestellten, Abschlußbericht, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen.

Bargmann, H. (1984): Innovationshemmnis Industriemeister? In: Zeitschrift für Soziologie 13(1), S. 45-59.

Berger, U. (1984): Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Zur lückenhaften Rationalität der Industrieverwaltung. Frankfurt/New York.

Bleicher, K. (1982): Restrukturierung in der Rezession. Aktuelle Forderungen an die organisatorische Gestaltung. In: ZFO 51(5/6), S. 313-319.

Brünnecke, K./Deutschmann, Ch./Faust, M. (1992): Betriebspolitische Aspekte des Bürokratieabbaus in Industrieunternehmen. In: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hg.), Managementforschung 2. Berlin/New York, S. 1-38.

Bungard, W. (1990): Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikation. In: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hg.): Führung im Wandel. Stuttgart, S. 197-230.

Deutschmann, Ch. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements. In: Soziale Welt 40(3), S. 347-396.

Doleschal, R. (1992): Wettlauf um die produktivste Fabrik. In: IAT/IGM/IAO/ HBS (Hg.): Lean Production - Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit? Düsseldorf, S. 43-46.

Dopson, S./Stewart, R. (1993): Information technology, organizational restructuring and the future of middle management. In: New Technology, Work and Employment, 8(1), S. 10-20.

Drexel, I. (1991): Ausbildungs- und Berufswege zwischen Facharbeiter und Ingenieur. Das Mittelfeld gewerblich-technischen Personals unter Restrukturierungsdruck. In: WSI-Mitteilungen 44(4), S. 226-235.

Engroff, B. (1991): Fertigungsinseln heute. Formen, Ausprägungen, Probleme, Erfolge, Trends. In: AWF (Hg.), Fachtagung Fertigungsinseln '91.

Faust, M. (1992): Computer, Rationalität und Mythen in der politischen Arena. Begründungen und Hintergründe von Entscheidungen über den EDV-

Einsatz - am Beispiel der Bundesanstalt für Arbeit. Dissertation. Tübingen.

Faust, M./Jauch, P. (1993): Interessenorientierungen unterer und mittlerer Vorgesetzter in der Industrie - Arbeitsbericht an die Deutsche Forschungsgemeinschaft. Tübingen.

Faust, M./Jauch, P./Brünneke, K./Deutschmann, Ch. (1993): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. Tübingen. (Überarbeitete Fassung erscheint 1994 im Rainer Hampp Verlag).

Fischer, J. (1993): Der Meister. Ein Arbeitskrafttypus zwischen Erosion und Stabilisierung. Frankfurt a.M./New York.

Freimuth, J. (1988): Der Industriemeister. Berufsstand zwischen Baum und Borke. In: Personal - Mensch und Arbeit im Betrieb 40(1), S. 18-22.

Hallwachs, U. (1992): Dezentrale Verantwortungsbereiche in der Produktion - Rahmen für Produktionskompetenz und gesellschaftlichen Wertewandel. In: Bullinger, H.-J. (Hg.): Kundenorientierte Produktion. Ablauforientierte Integration. Ganzheitliche Logistikkonzepte. Dezentrale Verantwortungsbereiche. Berlin etc., S. 193- 223.

Hildebrandt, E./Seltz, R. (1989): Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Berlin.

Jackall, R. (1988): Moral Mazes. The World of Corporate Managers. Oxford.

Jürgens, U. (1992): Lean Production in Japan: Mythos und Realität. In: IAT/IGM/IAO/HBS (Hg.): Lean Production - Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humanerer Arbeit? Düsseldorf, S. 25-34.

Kanter, R.M. (1991): The Future of Bureaucracy and Hierarchy in Organizational Theory: A Report from the Field. In: Bourdieu, P./Coleman, J.S. (Hg.): Social Theory for a Changing Society. Boulder/San Francisco/Oxford, S. 63-93.

Lutz, B. (1987): Wie neu sind die "neuen Produktionskonzepte"? In: Malsch, Th./ Seltz, R. (Hg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit. Berlin, S. 195-207.

Mazurek, W. (1981): Der Meister - wird eine Berufsgruppe überflüssig? In: IG Metall, Verwaltungsstelle Nürnberg (Hg.): Angestellte ohne Zukunft? Nürnberg, S. 38-49.

Mickler, O. (1983): Ende der Meisterwirtschaft? Zu einem Aspekt computerisierter Organisationstechniken im Facharbeiterbetrieb. In: Baethge, M./ Eßbach, W. (Hg.): Soziologie: Entdeckungen im Alltäglichen. Hans Paul Bahrdt, Festschrift zu seinem 65. Geburtstag. Frankfurt a.M., New York, S. 331-343.

Mintzberg, H. (1983): Power in and around Organizations. Englewood Cliffs.

Müller-Jentsch, W. (1988): Arbeitsorganisation und neue Techniken als Gegenstand betriebs- und tarifpolitischer Konzeptionen und Strategien der IG-Metall. In: Dankbaar, B./Jürgens, U./Malsch, Th. (Hg.): Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie. Berlin, S. 263-280.

Müri, Peter (1985): Unterdrückte Potentialentfaltung. In: Pullig, K. et al. (Hg.): Leistungsträger in der Krise? Die Zukunft des mittleren Managements. Hamburg, S. 70-92.

Nichts für Patriarchen. Lean Management - ein vorgelebtes Beispiel (1992): In: Bild der Wissenschaft 1992(11), S. 84ff.

Reiß, M. (1993): Die Rolle der Personalführung im Lean Management. Vom Erfüllungsgehilfen zum Schrittmacher einer Management-Revolution. In: Zeitschrift für Personalforschung 7(2), S. 171-194.

Sauerbrey, G. (1992): PPS: Ein typisch deutscher Fluch für einen Fertigungsbetrieb. In: Computerwoche 1992(14), S. 8.

Schmid, M. (1987): Intrapreneurship: Ein Konzept für innovatives Verhalten in bürokratischen Unternehmen. In: ZFO 56(1), S. 21-26.

Schirmer, F. (1987): Funktionswandel im mittleren Management. In: Die Unternehmung 41(5), S. 353-364.

Schirmer, F., unter Mitarbeit von M. Smentek: Management contra "Neue Managementkonzepte"? Gleichzeitig Anmerkungen zur betriebspolitisch marginalisierten Bedeutung von Sprecherausschüssen in Reorganisationsprozessen. In: Industrielle Beziehungen 1(1), S. 62-90.

Schonberger, R.J. (1982): Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity. New York.

Schulte, Christof (1990a): Mitarbeiterorientierte Organisationsgestaltung durch Fertigungssegmentierung. Abbau hoher Arbeitsteilung mit Hilfe produktorientierter Einheiten in der Produktion, erster Teil. In: ZFO 59(4), S. 221-227.

Schulte, Christof (1990b): Mitarbeiterorientierte Organisationsgestaltung durch Fertigungssegmentierung. Abbau hoher Arbeitsteilung mit Hilfe produktorientierter Einheiten in der Produktion, zweiter Teil. In: ZFO 59(6), S. 415-420.

Staehle, W.H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 1. Berlin/New York, S. 312-345.

Weber, C. (1993): Welche Maske zu welcher Gelegenheit? Anmerkungen zur Debatte um Frauen und Management. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management. München/Mering, S. 209-228.

Wiegmann, V.T. (1985): Mittleres Management auf dem Prüfstand: Ursache und Überwindung der Leistungskrise. In: Pullig, K.-H./Schäkel, U./Scholz, J. (Hg.): Leistungsträger in der Krise? Die Zukunft des mittleren Managements. Hamburg, S. 24-48.

Wildemann, H. (1988): Das Just-In-Time Konzept. Produktion und Zulieferung auf Abruf. Frankfurt.

Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt/New York.

% Diese überzogenen Erwartungen, die selbst auf eine informationstechnisch verkürzte Sicht von Managementaufgaben zurückgehen und durch den Computermythos (vgl. Faust 1992) gestützt wurden, haben sich aus heutiger Sicht nicht erfüllt und auch nicht erfüllen können. Zu der facettenreichen Diskussion über die Wirkungen des EDV-Einsatzes auf das Management siehe die Literatursynopsen von Schirmer (1987) für die deutschsprachige und von Dopson/Stewart (1993) für die englischsprachige Diskussion.

% Die "Erfolge" waren wohl eher bescheiden. PPS-Systeme werden heute schon als "Fluch für einen Fertigungsbetrieb" und als "Selbstbefriedigung in Sachen EDV-Einsatz" in das Deutsche Museum gewünscht (Sauerbrey 1992).

% Die wesentlichen Elemente der in der MIT-Studie (vgl. Womack et al. 1991) herausgestellten japanischen Managementprinzipien waren ja zum Beispiel schon in Schonbergers (1982) "Japanese Manufacturing Techniques" beschrieben und Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung, Hierarchieverkürzung und Überprüfung der Stabsrolle war den großen bürokratisierten Unternehmen von Bleicher (1982) schon als Antwort auf die letzte größere Rezession empfohlen worden.

% Die empirische Basis der genannten Fallstudien waren neben Firmendokumenten Interviews mit Vertretern des oberen Managements, des mittleren und unteren Linienmanagements, mit Führungskräften und Mitarbeitern indirekter Bereiche sowie Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten. Die Fallstudien konzentrierten sich auf den Produktionsbereich, bezogen aber auch die veränderten Kooperationsbeziehungen in der Gesamtkonfiguration des Unternehmens ein. Insgesamt wurden 92 Interviews in den Untersuchungsbetrieben durchgeführt. Im Rahmen des Projektes "Interessenorientierungen unterer und mittlerer Vorgesetzter in der Industrie" wurden bislang Gespräche mit Experten aus Personalabteilungen von Unternehmen, mit Betriebsräten, Vertretern von Sprecherausschüssen, Verbandsvertretern (IG Chemie, IG Metall, ULA, VAA, VDI) und nicht zuletzt einer Anzahl von Führungskräften geführt (insgesamt über 30 Gesprächspartner).

% Dieser Typ wird durch das ausführlich dokumentierte Modell der Fertigungsinsel nach dem AWF gut charakterisiert (vgl. u.a. Engroff 1991).

% Zur Illustration dieses Typs siehe Faust et al. (1993, S. 46ff). Pate stehen Modelle, die sich an der klassischen Meisterwirtschaft orientieren. Sie werden gelegentlich auch als "Neue Meisterwirtschaft" titulierte.

% Zur Illustration siehe Faust et al. (1993, S. 39ff).

% Solche Fälle finden sich nicht in unserem Fallspektrum, werden aber vereinzelt in der Literatur beschrieben (vgl. u.a. Hallwachs 1992; Nichts für Patriarchen 1992).

% Hierbei bedienen sich Gewerkschaftsvertreter und Betriebsräte vielfach auch der verbreiteten Rhetorik von der "bürokratischen Lehmenschicht" im Unternehmen, der "aufgeblähten Hierarchie" und "gewaltigen Bürokratie" und dem "Riesenheer" der Kontrolleure. Dieser Jargon muß - ganz unabhängig von den zugrundeliegenden Intentionen - in den Ohren der betreffenden Beschäftigtengruppen einen unvermeidlich negativen Nachhall erzeugen (vgl. Faust et al. 1993, S. 155).

% Schirmer/Smentek (1994, S. 80f.) registrieren entgegen ihren eigenen Erwartungen eine "marginalisierte Rolle des Sprecherausschusses" in den von ihnen untersuchten Reorganisationsprozessen, obwohl in ihren Fällen gerade leitende Angestellte zu den "Verlierern" von Hierarchieabbau und Dezentralisierung zählen. Dieser Befund läßt die Hypothese des größeren Gewichts der Sprecherausschüsse zweifelhaft erscheinen. Dennoch bleibt die stärkere Inanspruchnahme der Sprecherausschüsse eine wichtige Option, deren Bedingungen genauer benannt und untersucht werden müssen. Verbreitern sich die beschriebenen Reorganisationsprozesse gegenüber dem der Studie von Schirmer/ Smentek

zugrundeliegenden Zeitraum (1992), so könnten von leitenden Angestellten deutlicher Ansprüche an die Sprecherausschüsse herangetragen werden, die über die Vertretung des bisherigen "Minimalkonsens" an "generalisierbaren Interessen" hinausgehen (vgl. ebd. S. 81). Ferner trifft die Diagnose von Schirmer/Smentek wohl überwiegend die Situation in Branchen bzw. Unternehmen, in denen dem Vertretungsorgan Sprecherausschuß der Unterbau einer "Gewerkschaft der Führungskräfte" fehlt. Dies stellt sich in der chemischen Industrie anders dar, in dem ein solcher Unterbau vorhanden ist und zudem Sprecherausschüsse schon vor der gesetzlichen Verankerung eine Rolle spielten.